العلوم الإنسانية والاجتماعية
قضايا معاصرة

" التكامل أساس المعرفة "

تنسيق د. بحري صابر

العلوم الإنسانية والاجتماعية قضايا معاصرة " التكامل أساس المعرفة "
Human and Social Sciences Contemporary Issues

Human and Social Sciences
Contemporary Issues

Coordinated by: Dr. BAHRI Saber

Democratic Arab Center
For Strategic, Political & Economic Studies
Deutschland – Gensinger Str. 112 , 10315 Berlin
https://democraticac.de

أعمال المؤتمر الدولي
العلوم الانسانية والاجتماعية قضايا معاصرة
التكامل أساس المعرفة

أيام 1-2-3 نوفمبر 2019

ألمانيا- برلين

الجزء الخامس(05)

المؤتمر الدولي العلوم الانسانية والاجتماعية قضايا معاصرة التكامل أساس المعرفة

المنظم من طرف

المركز الديمقراطي العربي ألمانيا- برلين

بالتنسيق مع

مخبر الطفولة والتربية ما قبل التمدرس جامعة لونيسي علي البليدة- الجزائر

أيام 1-2-3 نوفمبر 2019

ألمانيا- برلين

تنسيق: بحري صابر
كتاب: العلوم الانسانية والاجتماعية قضايا معاصرة التكامل أساس المعرفة
رقم تسجيل الكتاب :
VR.3373.6348.B
الطبعة الأولى
نوفمبر 2019
الجزء الخامس
الناشر:
المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
ألمانيا- برلين
لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه ه في نطاق إستعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق خطي من الناشر .
جميع حقوق الطبع محفوظة: للمركز الديمقراطي العربي
برلين- ألمانيا.
2018
All rights reserved No part of this book may by reproducted. Stored in a retrieval System or tansmited in any form or by any meas without prior Permission in writing of the publishe
المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
Germany:
Berlin 10315 GensingerStr: 112
Tel: 0049-Code Germany
54884375 -030
91499898 -030
86450098 -030
mobiltelefon : 00491742783717
E-mail: book@democraticac.de

العلوم الانسانية والاجتماعية قضايا معاصرة
التكامل أساس المعرفة

رئيس المركز الديمقراطي العربي ألمانيا- برلين
أ.عمار شرعان
مدير مخبر الطفولة والتربية ما قبل التمدرس جامعة
لونيسي علي البليدة2- الجزائر
أ.د لورسي عبد القادر
تنسيق:
د.بحري صابر
جامعة محمد لمين دباغين سطيف2- الجزائر
رئيس اللجنة العلمية
د.خرموش منى
جامعة محمد لمين دباغين سطيف2- الجزائر

الرقم	العنوان	الصفحة
	تقديم: العلوم الانسانية والاجتماعية قضايا معاصرة التكامل أساس المعرفة د.بحري صابر جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2- الجزائر	
01	الحاجات التربوية والتعليمية للأطفال في وضعية إعاقة ومدى كفايتها وجودتها بجهة سوس ماسة بالمملكة المغربية أ.علي أيت عبوا جامعة ابن زهر، كلية الآداب والعلوم الإنسانية بأكادير- المغرب	9
02	التقويم التربوي المكيف في تطوير المهارات الأكاديمية للتلاميذ الديسليكسيين المستوى الرابع ابتدائي نموذجا. أ. محمد الشتاوي مفتش بوزارة التربية الوطنية المغربية د. محمد ليسيكي كلية الآداب والعلوم الإنسانية /جامعة ابن زهر – أكادير- المغرب	28
03	ألعاب شبه رياضية لتطوير الجانب الحركي لطفل المدرسة د. حجاج سعد د. بركات حسين جامعة عنابة- الجزائر	43
04	"فاعلية السياحة القروية من خلال مؤسسات الإيواء السياحي بأحواز المدن الكبرى "الدارالبيضاء" حالة إقليم بن سليمان" سميرة لحرش: طالبة باحثة بسلك الدكتوراة بكلية الأداب والعلوم الإنسانية عين الشق جامعة الحسن الثاني – الدار البيضاء-المغرب أسماء بوعوينات: أستاذة التعليم العالي بكلية الأداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحسن الثاني – المحمدية مامون عمراني مراكشي: أستاذ التعليم العالي بكلية الأداب والعلوم الإنسانية عين الشق جامعة الحسن الثاني – الدار البيضاء.- المغرب	55
05	تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية وعلاقتها بجودة التعليم العالي دراسة ميدانية مقارنة بين جامعة سطيف02 وجامعة جامعة تيزي وزو وجامعة السعيدة د. طارق بوحفص، جامعة مولاي الطاهر –سعيدة- الجزائر د.فروق يعلى، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف2- الجزائر د.سمير يوسف خوجة، جامعة مولود معمري -تيزي وزو- الجزائر	66
06	التطور الكرونولوجي للمنهج غي العلوم الإنسانية أ. هاشمي سيدي حسن، جامعة سيدي محمد بن عبد الله –فاس المغرب	80
07	اللغة والهوية: اشكالات تاريخية في المدرسة المغربية أ.نضال العسري كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس بالرباط- المغرب	87

08	الإنتقاء والتوظيف في المؤسسة ط د. بوشو علاء الدين ط د. رحماني خليفة د. سليمي ساسية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو- الجزائر	93
09	حقوق الطفل في الإسلام في مرحلة الطفولة المبكرة د.حنان عبد الرحمن طه، جامعة تكريت، كلية التربية للعلوم الإنسانية- العراق د.ثورة خطاب علي، جامعة تكريت،كلية التربية للعلوم الإنسانية- العراق	106
10	التنوع الثقافي: طريق نحو تحقيق التنمية خديجة التوزاني –المغرب جامعة محمد الأول- المغرب	117
11	التراث الثقافي اللامادي كمنشط أنتروبولوجي للسياحة الحموية: - حمة مولاي يعقوب نموذجا- بروحو نبيلة: طالبة باحثة في سلك الدكتوراه، مختبر: التراث الثقافي: التاريخ والذاكرة والإنسان والمجال واستراتيجيات التنمية. كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة ابن طفيل، القنيطرة، المغرب	125
12	الخبر الزائف ... رؤية مفاهيمية أ.حيدر أحمد حسين إشراف: م.د. سعد أبراهيم باحث مستقل كلية الإعلام جامعة ذي قار- العراق	137
13	منطقة " تيفاست " الأرض والهوية - مقاربة انثروبولوجية. أ.عصام براهم، جامعة – ابي بكر بلقايد– تلمسان- الجزائر	153
14	تطور الأمن الأوروبي 1648 – 1945 (الانتقال من مبدأ توازن القوى إلى نظام الأمن الجماعي) د. بركة محمد، كلية الحقوق و العلوم السياسية – جامعة سيدي بلعباس – الجزائر	166
15	آليات مكافحة الجريمة السيبرانية في التشريع الجزائري د. النحوي سليمان أ. طاهري عبد المطلب كلية الحقوق جامعة الأغواط -الجزائر	174
16	الاستجابة الاكتئابية لدى المراهقات في خطر معنوي دراسة ميدانية لحالتين عياديتين بمؤسسة الطفولة المسعفة بمدينة - ورقلة ط د.مـــــــونه زهـــور، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر د.بن مجاهد فاطمة الزهراء، جامعة قاصدي مرباح ورقلة- الجزائر	187
17	شارل بودلير بين التحديث الشعري والأصالة د.زهية سويسي، المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة- الجزائر	210

الإنتقاء والتوظيف في المؤسسة

ط د. بوشو علاء الدين
ط د. رحماني خليفة
د. سليمي ساسية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو- الجزائر

مقدمة

تستخدم المؤسسة عدة موارد منها: المالية ، المادية والبشرية. وتمثل الموارد البشرية أهم مورد بحكم أنه لا يمكن تحقيق أي أهداف محددة بدونها (بيكر ، شولتز 1964) نقلا عن (Mihaela Dumitrana, al، 2011).

كما أن أهميتها تكمن في المساهمة في الإقلاع التنموي ، باعتبارها العنصر المؤهل والقادر على مزج جميع الموارد الأخرى وتسخير كل إمكانياتها في إدارتها وإستغلالها من خلال إدارة معاصرة تهتم بالجانب السلوكي والإداري ويستمد المورد البشري أهميته في المؤسسة كونه العنصر الرئيسي في عمليات الإنتاج والخدمات والمحرك الأساسي لبقية العناصر وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات نفسها.

فلا أدل على إزدياد الوعي بأهمية هذا المورد الهام ، من إنشاء هياكل مستقلة تعنى بإدارة الموارد البشرية خاصة في ظل التغيرات الإقتصادية الإقليمية والعالمية وما صاحبها من إزدياد التخصص في العمل وعولمة للإقتصاد وتطور تكنولوجي أحدث تطورا كبيرا في تسيير المؤسسات سواء في إدارة الموارد البشرية أو على مستوى وسائل الإنتاج للوصول إلى معايير تضمن الجودة والإنتاج ؛ من هنا أصبح لزاماً على المؤسسات بإختلاف أنواعها وأحجامها البحث عن أنجع الطرق والأساليب لإنتقاء المورد البشري المناسب(مؤيد سعيد السالم ، 2012).

كما أن الجزائر كغيرها من الدول ليست بمنأى عن هاته التطورات والتغيرات الحاصلة على مستوى إدارة الموارد البشرية ، وذلك من خلال إعتماد مؤسساتها على مختلف الطرق والأساليب في إنتقاء توظيف المورد البشري ، ويختلف الأمر من مؤسسة إلى أخرى وذلك باختلاف الحجم والأهداف ؛ أما بخصوص إشكالية بحثنا فمعظم المؤسسات الجزائرية تعاني من مشكل المورد البشري الفعال والذي يعود سببه بنسبة كبيرة إلى سوء الإنتقاء ونسبة الخطأ الكبيرة في وضع المورد البشري المناسب في المكان والوقت المناسب ، ما أدى إلى الوضع الحالي للمؤسسة الجزائرية ، من ضعف للإنتاج والفاعلية كماً وكيفاً ومنافسة ؛ فحسب تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي لسنة 2016 فالجزائر إحتلت المرتبة 124 من أصل 139 في مؤشر الدعامة الإقتصادية ؛ أما في مؤشر الدعامة الإجتماعية فصنفت في المرتبة 132 (تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي ، 2016)؛ وأدرج التقرير الذي أعدته مؤسسة "كي بي إم جي KPMG " الدولية بالتعاون مع "أوكسفورد الاقتصاد" الصادر مؤخرا ، اصدر الجزائر في ذيل ترتيب "مؤشر الجاهزية" فيما يتعلق بعناصر الفعالية والمتمثلة في دور الحكومة والمؤسسات الإقتصادية والمجتمع المدني. وإستند التقرير الدولي في بناء نتائجه على عدة تقارير دولية نشرت في مرحلة سابقة من السنة الجارية ، شمل التقرير 90 دولة وجاءت الجزائر في المراتب الأخيرة

من حيث "جاهزية" المؤسسات الإقتصادية حيث إحتلت المركز 87 ، في حين احتلت المرتبة 85 في سوق العمل(سارة نوي ، 2017).

وبناءاً على هذا الإشكال ، فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي الآتي:

-ما واقع عملية إنتقاء توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

-ما واقع فعالية معيار المستوى التعليمي في إنتقاء الموارد البشرية ، بالمؤسسة الجزائرية ؟

-ما واقع فعالية معيار الخبرة المهنية في إنتقاء الموارد البشرية ، بالمؤسسة الجزائرية ؟

-ما واقع فعالية معيار الإختبارات في إنتقاء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ؟

أهمية الدراسة: ضرورة معالجة موضوع فعالية الإنتقاء والتوظيف في المؤسسة الجزائرية ، كون أن غالبيتها كما أسلفنا في إشكالية بحثنا تعاني من الضعف في أداء مواردها البشرية ؛ والدليل على ذلك المراتب الدنيا التي تحتلها المؤسسة الجزائرية إقليميا ودوليا ؛ كما أن أهمية الدراسة تكمن في الوقوف على واقع نقص فعالية الإنتقاء.

أسباب إختيار الموضوع ؛ ومن بين أهم أسباب إختيار هذا الموضوع:

-لأن موضوع الفعالية في إختيار الموارد البشرية يعتبر خلل وظيفي تعاني منه معظم المؤسسات الجزائريةالتعرف على كيفية إنتقاء وتوظيف الموارد البشرية في المؤسسة.

-ما لاحظناه في مجتمعنا من الإبتعاد عن الطرق الموضوعية في إنتقاء وتوظيف الموارد البشرية ولفت الإنتباه إلى فعالية إنتقاء المورد البشري كموضوع مهم من الجانب الاجتماعي بغية توسع الباحثين الإجتماعيين فيه والذي يعد من وجهة نظرنا مفتاح الإقلاع التنموي.

أهداف الدراسة ؛ نهدف من بحثنا في موضوع تنمية فعالية الإختيار للموارد البشرية الى:

-كشف واقع تنمية فعالية عملية إنتقاء وتوظيف الموارد البشرية.

-محاولة الوصول إلى اقتراحات تؤدي إلى الإنتقاء والتوظيف الفعَال للموارد البشرية ذات الكفاءة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

تحديد المفاهيم:

الفعالية:

لغةً: هي التحسين المستمر للخدمة وهي مقياس لكون الأهداف الخاصة بعملية أو خدمة قد تحققت أم لا.

اصطلاحاً: يعبر عن تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات وفقا لما هو محدد لها ، وكذلك يستخدم هذا اللفظ في عمليات التصنيع ليعبر عن درجة التطابق مواصفات المنتج النهائي المواصفات الموضوعية فكلما زادت درجة التطابق كلما ارتفعت درجة الفعالية والعكس صحيح(محمد كمال مصطفى ، 2013).

إجرائياً: مما سبق يمكن إجرائياً تعريف الفعالية على أنها الأثر العلمي لأفكارنا على أرض الواقع ، فكل عمل أو قول لا يحقق نتائج عملية يكون فاقدا للفعالية ، والتي هي قدرة الفرد أو المؤسسة أو المجتمع على تحقيق أهدافه ؛ فهي قدرة المؤسسة على إنتقاء أفضل المرشحين لشغل وظيفة تم توصيفها من قبل إدارة الموارد

البشرية ، بمعنى أنها أقصى درجة يمكن أن تصل إليها عملية إنتقاء الموارد البشرية وذلك من خلال مدى توافق معايير شغل الوظيفة ومؤهلات الموارد البشرية.

تنمية الموارد البشرية:

لغةً: نمَّى ينمِّي ، نَمِّ ، تنميةً ، فهو مُنمٍّ ، والمفعول مُنمًّى(معجم اللغة العربية المعاصرة ، 2017).

اصطلاحاً: بالرجوع إلى إعلان الحق في التنمية فانَه يعرف التنمية في الفقرة الثانية من الديباجة بأنها "عملية إقتصادية وإجتماعية وثقافية وسياسية شاملة تستهدف التحسين المستمر لرفاهية السكان بأسرهم والأفراد جميعهم"؛ كما تعرف الموارد البشرية بأنها التدابير والوسائل التي تؤدي إلى تنمية كفاءة العاملين في الشركات والمؤسسات والحكومات وغيرها من الهياكل التنظيمية؛ وذلك اعتماداً على العنصر البشري في التدريب والتعليم ونقل الخبرات وتنمية القدرات وتعديل السلوكيات والتوجهات والعلاقات والإتصالات ، نحو الأفضل ، فإن كانت التنمية البشرية تهتم بالتعليم وتطويره كحق إنساني أساسي للحياة وتركز على تنمية النفس البشرية فتنمية الموارد البشرية تهتم بإستخدام العنصر البشري نفسه كأداة لتطوير التعليم ، أي إستخدامه كعنصر إقتصادي للتنمية بجوار الإمكانات المادية والتطورات التكنولوجية ، وأيضا تهتم بتنمية العنصر البشري لزيادة الإنتاجية فى العمل ولتحقيق الأهداف التنظيمية لذلك. (فؤاد غضبان ، 2013).

إجرائياً: مما سبق نستطيع أن نقول أن تنمية الموارد البشرية هي الوظائف التي تدير القوى العاملة بكفاءة وفعالية عالية لتحقيق الأهداف المنوط بها سواء أهداف المنظمة أو أهداف العاملين أو أهداف المجتمع؛ وذلك من خلال وظائف محددة كوظيفة تحليل وتخطيط القوى العاملة ، وظيفة الإستقطاب والإختيار ، التدريب ، توصيف الوظائف؛ أي هي مجموع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تهدف إلى تطوير مواردها البشرية بطريقة علمية منهجية تساهم في تحسين فعاليتها.

الإنتقاء:

لغةً: إنتقاء (اسم) من مصدر اِنْتَقى ؛ مثلاً(تَمَّ إنتقاء الفَريقِ الوَطَنِيِّ: إختيارهُ على أَساسِ الكَفاءةِ والقُدْرَةِ) أو هو الإنتقاء الطَّبيعيّ :(الأحياء) عمليَّة طبيعيَّة أو إصطناعيَّة تفضِّل أو تسبِّب بقاءَ وتكاثرَ نوع واحد من الكائنات الحيَّة على الأخرى التي إمّا أن تموت أو تفشل في التَّكاثر(معجم المعاني الجامع ، 2017).

اصطلاحاً: يمكن القول أن الإنتقاء هو عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة وذلك من أجل إنتقاء أحسن وأفضل المتقدمين للوظيفة ،كما يمكن تعريفه أيضا "على أنه العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل(علي السلمي ، 1973)؛ ومن هنا فإن قرارات الإنتقاء تتخذ بناءاً على التنبؤ بفاعلية الأفراد في العمل؛ بإختيار فرد معين دون غيره من الآخرين الذين تقدموا للعمل ، فالإنتقاء يحتوي على التنبؤ بأن الشخص سيكون أكثر فاعلية في العمل من أولئك الذين لم يتم إنتقاءهم وإختيارهم ؛ ومن خلال هذا التنبؤ يمكن التقليل من احتمال حدوث خطأ قرار الإختيار والتعيين- **قرار رفض تعيين شخص ربما يكون مؤهلا ، وقرار تعيين شخص ربما يكون غير مؤهلا-** (أحمد ماهر ، 2003).

إجرائياً ؛ مما سبق يمكننا تعريف عملية الإنتقاء على أنها "العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين المتقدمين للعمل في المنظمة وإختيار الأفضل منهم على ضوء الشروط والمواصفات المطلوب توافرها فيهم؛ وهذه

العملية يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية الأمر"(علي غربي ، 2003)؛ فهي عملية يتم خلالها غربلة وتصفية مجموعة الأفراد الذين تم إستقطابهم وذلك من خلال مجموعة مراحل أو خطوات يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد بهدف تحديد أولئك الذين يمتلكون خصائص ومواصفات تنطبق على شروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المؤسسة تمهيداً لتعيينهم في تلك الوظائف(عادل صالح ، 2006).

التوظيف:

لغة: توظيف (اسم)، مصدر وَظَّفَ ، مثل-تَوْظِيفُ الْمَالِ فِي خِدْمَةِ التَّقَدُّمِ: تَشْغِيلُهُ وإِسْتِثْمَارُهُ- (معجم المعاني ، 2019).

اصطلاحاً: يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لإستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة(أحمد عيسى ، 2017).

إجرائياً: مما سبق يمكننا القول أن التوظيف عميلة مركبة من عدة عمليات أخرى(الاستقطاب ، الإنتقاء ، التعيين) أي أنها تندرج ضمن ما يسمى إدارة وتنمية الموارد البشرية ، ترتكز فعاليتها ونجاعتها على عمليات سابقة لها كما أنها تؤثر في مدى تحقيق الأهداف اللاحقة للمؤسسة.

الفرضيات:

الفرضية العامَة ؛ عدم فعالية معايير عملية الإنتقاء والتوظيف بالمؤسسة الجزائرية ؛ ونكشف عن هذه الفرضية العامَة بالفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى ؛ عدم فعالية معيار المستوى التعليمي في عملية الإنتقاء والتوظيف بالمؤسسة الجزائر ، ونكشف عن هذه الفرضية الفرعية بالمؤشرات التالية:

-عدم تطابق الشهادة العلمية مع متطلبات الوظيفة.

-عدم اعتماد على تقدير الشهادة العلمية في معيار المستوى التعليمي.

-عدم الاعتماد على جهة التخرج.

الفرضية الفرعية الثانية ؛ عدم فعالية معيار الخبرة المهنية في عملية الإنتقاء والتوظيف بالمؤسسة الجزائرية ، ونكشف عن هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

-عدم تطابق الخبرة المهنية مع مواصفات الوظيفة.

-غياب معيار الكفاءة في الخبرة المهنية.

الفرضية الفرعية الثالث؛ عدم فعالية معيار الإختبارات في عملية الإنتقاء والتوظيف بالمؤسسة الجزائرية ، ونكشف عن هذه الفرضية الفرعية بالمؤشرات التالية:

-إستخدام إختبارات تقليدية.

-عدم ملائمة طبيعة الاختبار.

-محدودية أنواع الإختبارات المستخدمة من طرف المؤسسة.

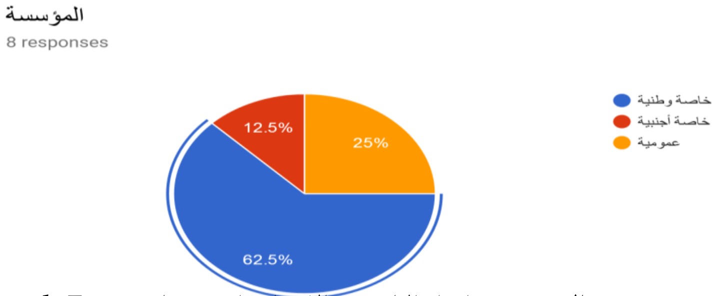
منهجية البحث: بالنسبة لموضوع بحثنا حول تنمية فعالية إختيار الموارد البشرية في المؤسسة فلقد استخدمنا في إطار إعدادها لهذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حيثياتها وتأكيد درجة وجودها ؛ و كما يرى سكبتس الدراسة الوصفية بأنها:"مايشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو عدد من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري"(رشيد زرواتي ، 2007).

مصادر جمع المادة الميدانية: تم جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان مجال الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية: الاستمارة ، الملاحظة ، الوثائق ، السجلات الإدارية ، الإحصائيات ، والتقارير الرسمية والتجريب (موريس أنجرس ، 2004)؛ وفيما يخص مصادر جمع المادة العلمية الميدانية لدراستنا فلقد اقتصرت على تقنية الملاحظة والمقابلة مع أفراد قائمين على عملية الإنتقاء والتوظيف لمؤسسات جزائرية صغيرة وكبيرة الحجم بالإضافة إلى مقابلات مباشرة مع القائمين على شؤون الإنتقاء والتوظيف بعدة مؤسسات جزائرية.

أدوات جمع البيانات الميدانية:

حجم العينة: نظراً للعدد المحدود للقائمين على عملية الإنتقاء والتوظيف وبغية توفير جميع المعلومات الخاصة بالموضوع إرتأينا أن نقوم بالإختيار العشوائي لمؤسسات مختلفة من حيث الحجم وقطاع النشاط ، وبعد الزيارة الإستطلاعية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة ، وبعد التحدث مع مسئولي مديرية الموارد البشرية وإستقصائهم عبر ارضية **Google forms** تبين لنا ما يلي: اجمالي عدد المورد البشري الموظف على مستوى المؤسسات قدر ب6790 موظف ، ومن خلال الشكل رقم -01- نلحظ أن هناك تنوع في الشكل القانوني والهيكلي للمؤسسات محل الدراسة ، أين نجد سيطرة المؤسسات الخاصة الوطنية ب65% تتبعها المؤسسات العمومية الوطنية ب25% ، ثم المؤسسات الأجنبية الخاصة ب12.5%.

الشكل رقم-01- توزيع المؤسسات حسب النشاط



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات**Google Forms**.

المجال الزمني للدراسة: لقد إستدعى موضوع دراستنا "الإنتقاء والتوظيف في المؤسسة الجزائرية" مدة زمنية معتبرة وذلك بالقيام بالملاحظات والمقابلات مع القائمين على إنتقاء وتوظيف الموارد البشرية بحكم تواصلنا المستمر مع القائمين وذلك لطبيعة عملنا المتمثل في الوساطة بين طالبي العمل والمستخدمين(الوكالة الوطنية للتشغيل)، والتي كانت الفرصة لرصد أبعاد ومؤشرات عملية الإنتقاء والتوظيف على مستوى المؤسسات ، كما تمت الدراسة من بداية شهر جوان إلى غاية منتصف شهر جويلية 2019.

الإنتقاء والتوظيف في المؤسسات الجزائرية ميدان الدراسة: لما ينتهي الباحث من جمع البيانات التي حصل عليها بإستعماله تقنيات الإستمارة أو المقابلة تكون بحوزته قاعدة من المعطيات الخام التي يجب عليه أن يعالجها ويحللها وهذا مايسمح بعملية إختبار فرضيات البحث؛ إن هذا التحليل لهذه البيانات هو عملية مقارنتها بما تم افتراضه مع الفرضيات(سعيد سبعون ، 2012).

عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضيات:

أولاً:عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى: بعد تحليل تصريحات القائمين على إنتقاء وتوظيف الموارد البشرية فيما يخص معيار المستوى التعليمي من خلال طرح التساؤلات التالية:

-هل تعتمدون في توظيفكم على شرط تطابق الشهادة مع مواصفات الوظيفة (بطاقة الوظيفة)؟

-هل تتوفر المؤسسة على مدونة المهن والتي تتطابق مواصفاتها مع الشهادة العلمية مهنة؟

- هل يتضمن إنتقائكم للموارد البشرية على شرط اعتماد تقدير الشهادة في مؤسستكم؟

اتضح من تصريحات القائمين على إنتقاء وتوظيف الموارد البشرية أن إجابات أفراد عينة البحث والتي كانت بنسبة 75% قد أكدت إعتماد عملية الإنتقاء والتوظيف لشرط تطابق الشهادة مع مواصفات الوظيفة لمعيار المستوى التعليمي بالمؤسسة ، لتأتي إجابات أعضاء العينة بما نسبته 25% والتي تقول عكس ذلك ما يعلل وجود بعض المناصب بالمؤسسة ميدان الدراسة لا يشترط فيها تطابق الشهادة مع مواصفات الوظيفة (بطاقة الوظيفة)؛ فمما سبق يتعين على المؤسسة اعتماد معيار المستوى التعليمي في جميع الوظائف فهو أمر ضروري ومهم جدا من شأنه إعطاء فعالية في أداء الموارد البشرية وجودة في الإنتاج ، على أي مؤسسة أو منظمة مراعاة هذا المعيار في إنتقاء موظفيها ،آخذة في الحسبان نوعية المنصب وما يتطلبه من مستوى علمي معين عند توصيف الوظائف.

أما فيما يخص سؤال توفر المؤسسة على مدونة المهن ، تبين أن أكثر من 50% من المؤسسات لا تحوز على مدونة المهن ، مما يصعب على القائمين على إنتقاء وتوظيف الموارد البشرية على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، أي الزيادة في نسبة خطأ الإنتقاء والتوظيف والذي يؤثر على فعالية المورد البشري في المؤسسة.

في السؤال الثالث والذي تضمن مدى إعتماد المؤسسة على تقدير الشهادة في إنتقاء وتوظيف موردها البشري ، تبين أن أكثر من 75% من المؤسسات لا تعتمد تقدير الشهادة في إنتقاء وتوظيف مواردها البشرية ، والذي يؤدي بالقائمين على عملية الإنتقاء والتوظيف إلى إختيار مورد بشري أقل كفاءة وإبداع ، الأمر الذي يحول المورد البشري الموظف من رأسمال بشري إلى مجرد عمالة.

عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية: فيما يخص معيار تطابق الخبرة مع متطلبات الوظيفة أكد جميع أفراد عينة البحث على إعتماد تطابق الخبرة مع متطلبات الوظيفة مما يدل على التركيز الكبير للمؤسسة على مدى تطابق الخبرة المهنية مع الوظيفة؛ وفي ذلك إشارة إلى إدراك المؤسسة لأهمية تطابق الخبرة المهنية وتناسبها مع متطلبات الوظيفة ما من شأنه خدمة أهدافها وإستراتيجيتها بتوفير التكلفة والوقت المترتبين عن إعداد برامج التدريب والتكوين للأفراد الذين لا يملكون خبرة مهنية.

عرض،تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة: فيما يخص إجابات أفراد العينة حول السؤال فيما إذا كانت المؤسسة تستخدم إختبارات الشخصية والميول وإختبارات الذكاء في إختيار مواردها البشرية أم لا ، أكد 50% منهم على إستخدام المؤسسة لهاته الإختبارات ، فيما نفت البقية إستخدام المؤسسة لهذا النوع من الإختبارات ، بل صرحوا بجهل المؤسسة لها وعدم معرفتها ؛ كما أكد نصف المبحوثين جهل وعدم معرفة المؤسسة الإختبارات الشخصية والميول وإختبارات الذكاء ؛ وهذا يعد مؤشر سلبي يعمل على كبح المؤسسة في إنتقاء أفضل العناصر وأنسبها لتولي الوظائف بها ؛ بل عليها مواكبة أحدث الطرق والأساليب المعتمدة في كبريات المؤسسات الرائدة ، على إعتبار أن إختبارات الشخصية من الطرق والتقنيات المعتمدة للتأكد من مدى مطابقة الصفات الموجودة في المرشح للمعايير المعتمدة ، بحيث يقوم هذا النوع من الإختبارات على معرفة الصفات والأبعاد الشخصية للفرد من خلال إجاباته على مجموعة من الأسئلة تكون في شكل نموذج يتم إعداده مسبقا(هناك نماذج إختبارات علمية معروفة ، مثل نموذج العوامل الخمسة الكبرى ، أنماط الشخصية لـ:مايرز ، وبريجز ، اختبار كاليفورنيا النفسي) وعلى ضوء الإجابات يتم قياس مدى توافر صفات معينة في الفرد ، والتي تتطابق مع المعايير المعتمدة مما يعني مطابقتها لمواصفات الوظيفة.

أما عن السؤال المتعلق بإستخدام المؤسسة لإختبارات المحاكاة فجاءت إجابات أفراد العينة حول ما إذا كانت المؤسسة تستخدم إختبارات المحاكاة(معاينة العمل) أم لا بأكثر من 62.5% تؤكد إستخدامها(المؤسسة) لهذا النوع من الإختبارات والتي هي عبارة عن تمارين عملية تتضمن مواقف تشبه وتحاكي المواقف الحقيقية ، بحيث يكون فيه المرشح كما لو أنه موظف فعلا ، وهذا يُمكن القائمين على الإنتقاء والتوظيف من الكشف عن قدراته وإستعداداته وكيفية تعامله مع المواقف الطارئة وكيف يتفاعل مع مختلف الظروف المحيطة؛ ويعتبر هذا النوع من أهم أنواع الإختبارات وأكثرها إستعمالا في مختلف المؤسسات الكبرى بالعالم بالنظر إلى واقعيته وفعاليته ، وإستخدام المؤسسة له يؤكد اهتمامها وحرصها على إختيار أكفأ للعناصر بما يضمن الفعالية في الأداء والزيادة في الإنتاج من حيث الكم والكيف وقدرتها على المنافسة.

أما فيما يخص أساس إختيار الاختبار حسب المواصفات أو إمكانية المؤسسة المادية ، وبالرغم من أن 50% من المبحوثين قد صرحوا لنا أن إختيار الاختبار يتم على أساس مواصفات الوظيفة ، إلا أن 50 % تؤثر بصفة عامة على عمليات الإنتقاء والتوظيف التي تقوم بها المؤسسات الجزائرية.

إن نوع الاختبار المناسب لكل وظيفة يتوقف على مواصفات الوظيفة ، بمعنى أنه في مرحلة توصيف الوظيفة يتم تحديد نوع وطبيعة الاختبار المناسب عند الإختيار وفيما إذا كان الأمر يتطلب نوع واحد من الإختبارات أو عدة إختبارات كأن يتطلب إختيار مشرف على خط الإنتاج لسلعة معينة إجراء عدة إختبارات-**كتابي لمعرفة المستوى العلمي والمعرفي، مقابلة لمعرفة إلى أي مدى يمكن التأقلم مع الوظيفة والبيئة الجديدة وكيفية التعامل مع العمال الذين يشرف عليهم زائد اختبار نفسي لمعرفة حالته النفسية والسلوكيات التي قد تصدر منه أثناء العمل ومع العمال وكيفية تعامله مع المواقف الطارئة**-.

كما أن تحقيق الفعالية في إنتقاء التوظيف في المؤسسة مبني على أساس مفاده أن متطلبات الوظيفة ومواصفاتها هي التي تحدد نوع الاختبار ، ولأن عملية الإنتقاء والتوظيف تعد مرحلة مهمة جدا يتوقف نجاح

المراحل السابقة لهاته العملية (التخطيط والتوصيف والاستقطاب) وكذا المراحل اللاحقة (التعيين والتدريب) عليها ، فإنه يتعين على المؤسسة توفير كل الوسائل التي تساعد على نجاح هاته العملية وبالتالي إنتقاء أكفأ وأفضل الأفراد ؛ ومن بين هذه الوسائل الإختبارات ، كما تحرص المؤسسة على تحديد نوع الإختبار أو الإختبارات بما يتلاءم مع مواصفات ومتطلبات الوظيفة ضماناً لفعالية أكبر في الأداء وجودة في المردود تحقيقا للأهداف المسطرة ولاتهتم للأعباء المادية لأنها تعتبر وسيلة لتحقيق أهدافها ، فالأعباء المالية ستسترجع في المستقبل بكل تأكيد إن أحسنت المؤسسة إنتقاء وتوظيف مواردها البشرية.

نتائج البحث والاقتراحات والتوصيات:

أولاً: نتائج البحث ؛ تطرقنا في بداية بحثنا إلى فرضية عامة مفادها "عدم فعالية معايير إنتقاء وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية" ، ثم قسمناها إلى ثلاث فرضيات فرعية ، ولقد حاولنا من خلال بحثنا في جانبه النظري والميداني التوصل إلى صحة أو عدم صحة فرضيتنا التي كانت بمثابة المرجعية التي انطلقنا منها ، وبعد البحث والتقصي بجمع البيانات والمعلومات اللازم توافرها كانت النتائج كما يلي:

مناقشة النتائج للفرضية الفرعية الأولى:"عدم فعالية معيار المستوى التعليمي في إنتقاء وتوظيف الموارد البشرية ؛ ويتضح من خلال الدراسة النظرية دور المستوى التعليمي كأحد أهم المعايير المعتمدة في معظم الدول التي تعرف مؤسساتها نجاحاً وشهرةً على الصعيد العالمي والتي تركز على المستوى التعليمي في إنتقاء مواردها البشرية خاصة في ظل التطور الإقتصادي والتكنولوجي الراهن وما رافقه من تغير وتطور في هيكل وحجم المؤسسات ، سواء على المستوى الإداري نتيجة زيادة الإهتمام بالمورد البشري وإستحداث إدارة مستقلة تعنى بهذا المورد(إدارة الموارد البشرية: إختيار ، تسيير ، وتنمية) ، أو على مستوى وسائل الإنتاج وظهور التقنية والتخصص في العمل ، ما يستوجب توفر رصيد علمي ومعرفي معين ؛ كما جاءت نتائج مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى وفق مايلي:

عدم تطابق الشهادة العلمية مع متطلبات الوظيفة: من خلال ما سبق يتضح لنا أهمية المستوى العلمي كأحد أهم المعايير الواجب اعتمادها في إختيار أكفأ العناصر وأنسبها لشغل مختلف الوظائف ، وإذا كان المقصود بالمستوى العلمي الشهادة أو المؤهل العلمي والذي يشمل تخصصات عديدة ، وكل تخصص علمي يتناسب مع مجال عملي معين ، هذا ما يقودنا إلى الحديث عن ضرورة تطابق وتناسب الشهادة العلمية مع متطلبات الوظيفة والتي يتم توصيفها مسبقاً حتى تكون لهذه الشهادة الأهمية والأثر الإيجابي ؛ و لقد تبين لنا من نتائج الدراسة أن المؤسسة الجزائرية وبالرغم من حرصها على ضرورة تطابق الشهادة العلمية مع مواصفات ومتطلبات الوظيفة ، إلا أن ذلك يقتصر على وظائف دون أخرى ، ذلك أن المؤسسة تحرص على وجوب التناسب بين التخصص العلمي الموجود في الشهادة وخصوصية الوظيفة في الوظائف النوعية والتي تتطلب مؤهلات ومهارات عالية ، في حين هناك وظائف أخرى يكفي توفر مستوى علمي معين دون شرط التطابق مع خصائص الوظيفة المراد شغلها ، خاصة إذا كانت الوظيفة لا تتطلب مهارات كبيرة ؛ ونستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسات محل الدراسة لا تعطي الأهمية اللازمة لشرط التطابق لجميع الوظائف ، وهذا ما من شأنه التأثير على الكفاءة والقدرة على الأداء وعلى المردود المتوخى من شاغل الوظيفة ومنه على الأهداف بصفة عامة ، لذا وجب عليها إعتماد هذا الشرط في جميع الوظائف ضمانا للفعالية في الأداء.

عدم الاعتماد على تقدير الشهادة العلمية في معيار المستوى التعليمي: يشير تقدير الشهادة إلى التفوق وبأن المتفوق يملك مؤهلات علمية تميزه عن غيره ممن يملكون تقديراً أقل من تقديره ولديه قدرات ذهنية وعقلية كبيرة من شأنها خلق الفارق في الأداء بينه وبين غيره ، خاصة إذا تعلق الأمر بوظائف تتطلب مهارات عالية لأدائها ، وهو ما يوفر على المؤسسة الوقت والتكلفة الناتجة عن التدريب في حالة إختيارها للمتفوقين أصحاب التقديرات ، وتلجأ المؤسسة إلى المفاضلة في حالة وجود أفراد يملكون شهادات تثبت تفوقهم وهذا يتوقف على سياسة الإستقطاب لدى المؤسسة ، بحيث كلما كانت الإمتيازات المادية والمعنوية المرصودة للوظيفة كبيرة كلما كان عدد المستقطبين أكبر ومجال المفاضلة والإختيار أوسع ؛ وعموماً فإن هذا الإجراء له فائدة عملية يتم اللجوء إليه في حالتين ، إما في حالة إنتقاء الأفراد لشغل وظائف نوعية تتطلب مهارات عالية ، وإما في حالة المفاضلة بين الأفراد المترشحين الذين يتساوون في المؤهلات الأخرى فيتم اللجوء إلى تقدير الشهادة كمعيار للمفاضلة ، وهذا ما هو غائب في المؤسسة الجزائرية ؛ فمن خلال ما سبق وفي ضوء الفرضية الفرعية الأولى يتبين لنا من تحليل التصريحات والملاحظة بالمشاركة صحة فرضيتنا وأن المؤسسة لا تستخدم معيار المستوى التعليمي بالشكل المطلوب ما أثر على فعاليته في إنتقاء وتوظيف أفضل وأكفأ العناصر.

فبالرغم من إعتماد المؤسسة لمعيار المستوى التعليمي حسب ما أكدته التصريحات إلا أنه يحتاج إلى تنمية وتطوير من خلال ضرورة إعتماد المستوى التعليمي كشرط ضروري في جميع الوظائف بدون استثناء لما له من أهمية خصوصاً في عصرنا هذا نظراً للظروف والمعطيات الحالية كما سبق توضيحه سابقاً والذي يفرض على المؤسسات ومختلف الهيئات والمنظمات إختيار كفاءات علمية قادرة على الفهم والتحكم في هاته التكنولوجيات لكي تصبح قادرة على المنافسة على الصعيدين الداخلي والخارجي ؛ وبالتالي فإن تنمية هذا المعيار وفق ما تم توضيحه من شأنه أن يؤدي إختيار أفضل العناصر وأكفئها ضماناً لنجاح المؤسسة وتطويرها بما يخدم أهدافها وأهداف مواردها البشرية ويعود بالنفع على المجتمع بصفة عامة.

مناقشة النتائج للفرضية الفرعية الثانية: عدم فعالية معيار الخبرة المهنية في إنتقاء وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة.

لقد بينت النتائج المحصلة عليها ميدانياً من المؤسسة على تطبيق معيار الخبرة المهنية في عملية إنتقاء وتوظيف الموارد البشرية كما كانت نتائج مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

عدم تطابق الخبرة المهنية مع مواصفات الوظيفة: بمقتضى معيار الخبرة المهنية هي المدة التي قضاها الفرد في شغل منصب أو وظيفة في مؤسسة ما ، حيث تشمل مختلف الإنجازات والنتائج السابقة التي حققها الفرد في مساره الوظيفي فتكون هذه الأخيرة مطابقة لها ، أو لها نفس مواصفات الوظيفة المتقدم لشغلها(الجديدة)، وتتفاوت مدة الخبرة من فرد إلى آخر فتقوم المؤسسة عادة باشتراط حد أدنى للخبرة على المتقدمين للمسابقة حتى يتمكنوا من المشاركة فيها والمنافسة عليها ، وتختلف مدة الخبرة المطلوبة بحسب أهمية ونوع وطبيعة المنصب أو الوظيفة ، إذ أن عامل الخبرة مهم كونه يوفر على المؤسسة الوقت والتكلفة نتيجة التدريب والتكوين-حتى وإن كان هناك تدريب يكون بسيطا-، على اعتبار أن الذي يملك الخبرة يكون إندماجه سريعا كونه يدرك متطلبات الوظيفة بدقة ؛ فمعيار الخبرة المهنية معمول به في الكثير من المؤسسات والمنظمات ، غير أن استخدامه يتطلب مراعاة بعض الشروط ضمانا للفعالية المتوخاة منه ، كضرورة تطابق الخبرة المهنية

مع متطلبات الوظيفة ، والتأكد من ذلك لا يتأتى إلا من خلال تحليل العمل(تحليل الوظيفة) أي مجموعة المهام والأنشطة المكونة للوظيفة أو المسؤوليات والإختصاصات والأعباء ، مع التأكد من مطابقة الخبرة السابقة بواسطة مختلف الطرق وأنواع الإختبارات المناسبة حتى تتحقق الغاية من إعتماد معيار الخبرة ؛ ومن خلال نتائج الدراسة تبين لنا أن المؤسسات الجزائرية تحرص على ضرورة مطابقة الخبرة المهنية مع متطلبات الوظيفة بغية تحقيق الغاية من استخدام هذا المعيار وفق ما تمَ توضيحه أعلاه ؛ وإنطلاقا مما سبق ذكره يتبين لنا أن المؤسسات الجزائرية تولي أهمية لمعيار الخبرة المهنية في إختيار مواردها البشرية من خلال إعتماده كمعيار في إختيار أفضل العناصر لتولي مختلف الوظائف بالرغم من النقائص الموجودة في تطبيق هذا المعيار وفق ما تم توضيحه آنفا ، ما يقودنا إلى القول بأن فرضيتنا لم تتحقق وأن أغلب المؤسسة تركز على هذا المعيار وتعتمد كثيرا أثناء التوظيف وفي مختلف الوظائف وأعطى نتائج إيجابية حسب رأي القائمين على عملية التوظيف مما يؤكد على فعاليته إلى حد بعيد ، ولأن إستخدام أي معيار من المعايير المتعارف عليها يتوقف على نتائج تحليل الوظيفة وتوصيفها وفيما إذا كان الأمر يتطلب إستخدام معيار واحد أو أكثر فإن إدارة المؤسسة وحدها من تقرر ذلك بناء على ما سبق ذكره ؛ كما يبقى أن نشير إلى أن إعتماد أياً من المعيارين سواء معيار المستوى التعليمي أو معيار الخبرة المهنية تتوقف نجاعتها على نوعية الإختبارات المستخدمة للتأكد من توافر هذه المعايير في المرشحين المتقدمين لشغل الوظيفة ، وهذا ما سنتطرق إليه بالتحليل فيما يلي:

مناقشة النتائج للفرضية الفرعية الثالثة: عدم فعالية معيار الإختبارات في إختيار الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

لقد بينت النتائج المحصلة عليها ميدانيا من المؤسسة على تطبيق معيار الإختبارات في إختيار الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية كما كانت نتائج مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

تشير النتائج أعلاه إلى تحقق إفترضنا من خلال مؤشر إستخدام المؤسسة إختبارات الميول الشخصية والذكاء في سياق إثبات عدم فعالية معيار الإختبارات ، في حين أثبتت النتائج أن المؤسسة الجزائرية لا تطبق إختبارات حديثة في إنتقاء وتوظيف مواردها البشرية ، في حين أنها قطعت أشواط مهمة في تطبيق الاختبار بالتحاكي.

مناقشة النتائج في ضوء أهداف البحث ؛ هدفنا من بحثنا لموضوع تنمية فعالية الإختيار للموارد البشرية إلى: الكشف عن واقع تنمية فعَالة لعملية إنتقاء وتوظيف الموارد البشرية وكذا محاولة الوصول إلى اقتراحات تؤدي إلى الإنتقاء والتوظيف الفعَال للموارد البشرية الكفأة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ؛ وإنطلاقاً من الدراسة النظرية التي مكنتنا من الكشف عن مختلف المعايير المعتمدة في إنتقاء وتوظيف الموارد البشرية والتحديث الكبير الذي عرفته هاته المعايير نتيجة الإهتمام المتزايد بالمورد البشري كأحد أهم الركائز التي يتوقف نجاح أي مؤسسة أو فشلها وعلى كفاءته خاصة في ظل المنافسة الكبيرة ، بالإضافة إلى زيادة حجم المؤسسات وإستحداث إدارة مستقلة تعنى بهذا المورد وكيفية إدارته وتنميته بما يزيد من فرص الإستفادة من طاقاته وكفاءاته ، هذا الإهتمام الذي أثرته عديد النظريات العلمية التي تعنى بالموارد البشرية ، بالإضافة إلى معرفة مختلف الطرق والأساليب والإختبارات الحديثة التي أثبتت فعاليتها ونجاعتها على أرض الواقع وهو ما جسدته

نماذج لبعض البلدان المتقدمة في مجال الإنتقاء والتوظيف لمواردها البشرية ؛ ولأن الحكم على فعالية المعايير المعتمدة بالمؤسسة من عدمها ، لا يكون إلا من خلال معرفة واقع عملية الإنتقاء والمعايير والطرق والأساليب التي تستخدمها المؤسسة الجزائرية محل الدراسة ، ومن خلال البيانات والنتائج المحصلة قمنا بإسقاط المعرفة النظرية على ما تم الوصول إليه من معطيات ميدانية بهدف الكشف عن واقع فعالية المعايير المعتمدة بها ومسايرة المعايير والطرق الحديثة في الإختيار ، وخلصنا من خلال ذلك إلى نتائج مكنتنا من التحقق من الفرضية العامة للدراسة وصياغة بعض الإقتراحات والتوصيات التي تدعم جهود المؤسسة الجزائرية في إنتقاء أكفأ العناصر ، وتؤدي إلى تنمية وزيادة فعالية عملية الإنتقاء والتوظيف بما يسهم في تحقيق أهدافها.

ثانياً؛ الاقتراحات: انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في ضوء الدراسة ، ودعماً لجهود المؤسسة الجزائرية الهادفة إلى تحقيق التميز والريادة عن طريق زيادة قدرتها التنافسية من خلال حرصها على إنتقاء وتوظيف أفضل العناصر للرفع من كفاءة مواردها البشرية التي تعول عليها لدعم قدرتها على المنافسة الداخلية والخارجية ، وقفنا على مجموعة من المعطيات تبنيناها في شكل إقتراحات تهم وتخدم أهداف المؤسسة الجزائرية ، ومنها إلى بقية المؤسسات الناشطة في القطر الجزائري ، هذه الإقتراحات نلخصها فيما يلي:

الإقتراحات الخاصة بالمؤسسة ميدان الدراسة:

-ضرورة تفعيل معيار المستوى العلمي كشرط أساسي في جميع الوظائف ، بالنظر إلى الأهمية الكبيرة له خاصة في العصر الحالي في ظل التطور التكنولوجي والمعلوماتي الهائل.

-الإطلاع الدائم والمستمر على كل ما هو مستجد وحديث يعنى بالموارد البشرية ، ومواكبة التطور الحاصل فيما يخص طرق وأساليب الإختيار ومختلف الإختبارات الحديثة والناجعة.

-الإستفادة من هذه المعايير والطرق الحديثة من خلال الإستخدام الأمثل والعلمي لها مع إعطاء الأهمية في كل ذلك لجميع الوظائف.

-ضرورة الإستفادة إلى أقصى حد من خبرات المؤسسات الناجحة عن طريق إبرام اتفاقيات تبادل الخبرات.

-القيام بإستشارات خارجية في مجال الإختيار والتوظيف والإفادة من خبرات مختلف المكاتب والمراكز والهيئات المتخصصة في هذا المجال للزيادة من فرص الحصول على أفضل الكفاءات ، ولتعويض نقص الخبرة لدى القائمين على الإختيار والتوظيف بالمؤسسة.

-تكثيف عملية التدريب والتكوين الفعَال للموارد البشرية ، من خلال الحرص على نوعية البرامج والدورات التي قيمها ، مراعية في ذلك نقاط أساسية لنجاح عملية التدريب والتكوين والتي تتمثل فيما يلي: (01) تدريب كل الموارد البشرية وخاصة القائمين على عملية الإختيار ؛ (02) مراعاة نوعية وبرامج الدورات التدريبية التي تسطرها المؤسسة بما يخدم الأهداف المتوخاة من هذه الدورات ؛ (03) الإستمرارية والدوام لهذه الدورات ، (04) مواكبة التحديث المستمر فيما يخص أساليب وطرق ومعايير الإختيار وبما يتماشى مع تطور المؤسسة ونموها (05) في الأخير كفاءة القائمين على هاته الدورات التدريبية سواء كانوا مكاتب متخصصة أو مؤسسات علمية وغيرها.

-توفير كل الوسائل والإمكانيات اللازمة للقائمين على عملية الإختيار، حتى تتم العملية في ظروف مناسبة وتعطي النتائج الإيجابية المتوخاة منها؛ وكذلك رعاية الملتقيات والندوات العلمية التي تنظمها الجامعات للإستفادة من نتائج البحوث العلمية، وذلك بالتنسيق مع المصالح المعنية والكليات والمعاهد.
-ولأن البيئة التنظيمية تتغير باستمرار، فإننا نقترح على المؤسسة إجراء تقييم مستمر لأساليب إدارة الشركة ذات الأسهم كوندور في إختيار مواردها البشرية على أساس معياري صحيح وحيادي.

أما بالنسبة **لفعالية الإختبارات** فإن هناك مجموعة شروط ينبغي أن تكون متوافرة في أي إختبار لكي يكون جيّداً وهذه الشروط هي: أن يكون الإختبار موضوعياً، أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء بالنسبة للأفراد محل الإختبار أو بالنسبة للمصحِّح كما يجب أن يكون هناك قواعد وشروط تحدد كيفية تطبيق الإختبار من ناحية الطريقة الواجب إستخدامها وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة وكيفية وضعها وتفسيرها حتى تكون جميع العوامل التي تؤثِّر على نتيجة الإختبار ثابتة ولا يبقى سوى متغيّر واحد هو إجابات الأفراد أنفسهم، وكذلك يجب على المؤسسة وضع إستراتيجية بديلة وفق مبدأ الهدف الذكي (SMART GOALS)، أي أن تكون محددة بدقة، قابلة للقياس، قابلة للإنجاز، واقعية وأن تكون محددة بالزمن.

اقتراحات خاصة بالقائمين على عملية الإختيار بالمؤسسة:

-ضرورة الاستفادة من الدورات التدريبية التي تقيمها المؤسسة لزيادة قدراتهم العملية والتمكن أكثر في مجال عملهم؛ والإطلاع المستمر على كل ما هو جديد في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بأحدث المعايير والطرق والأساليب المعتمدة في الإختيار والتوظيف لتوسيع مداركهم العلمية والإستفادة منها وتوظيفها في مجال عملهم.
-إدراك النقائص والمعوقات التي تؤثر على سير العملية وصياغتها في شكل مقترحات ترفع إلى الجهة الوصية من أجل تغطية النقص وإزالة المعوقات حتى تكون الظروف أحسن والنتائج أفضل؛ وعدم الاعتماد على معيار التزكية(بالمفهوم الإيجابي والعلمي)، المعمول به في كبريات المؤسسات إلا في الحالات التي يتم الوثوق فيها بأن المزكي على علم تام بالقدرة الحقيقية للفرد على الأداء، والابتعاد عن المحاباة في الإختيار.

ثالثاً: التوصيات:

-عقد الشراكة مع الجامعات ومختلف الكليات وتدعيم فرص البحث العلمي عن طريق تنظيم الملتقيات والندوات العلمية وفق ما تمليه الظروف والواقع ومصلحة البلاد والمجتمع بصفة عامة، ونحن نرى بأن مجال تنمية الموارد البشرية من المجالات الحيوية التي ينبغي إعطائها الأهمية من خلال هذه الملتقيات بغرض تأهيل مختلف المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها؛ وكذلك دعم وتشجيع البحوث العلمية والتأليف لتمكين المعنيين من الإستفادة منها في تحسين أداء مواردها البشرية.
-على الوزارات الوصية مثل وزارة التشغيل والضمان الاجتماعي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي ضرورة الاهتمام بتحسين البحث العلمي وإحداث مراكز وطنية تهتم بالبحث والتطوير والتحديث لعملية الإنتقاء والتوظيف الموارد البشرية في المؤسسات من خلال سن المراسيم والقوانين التنظيمية التي تتماشى مع

إنتقاء جيد وفق معايير موضوعية وذلك بغية تنمية فعاليته مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي عبر الزيادة في الإنتاج كما وكيفا ومنافسة والتي تؤدي بالرفاهية الاجتماعية التي يستفيد منها في الأخير المجتمع بصفة عامة.

قائمة المراجع:

أحمد ماهر. (2003). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية ، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

السلمي ,ع .(1973) .إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية .(éd. 02)القاهرة ,مصر :مكتب غريب .

العالمي ,ا .ا .(2016) .المعلومات العالمية عن التكنولوجيا .

أنجرس ,م .(2004) .منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية) .ب .صحراوي (.Trad ,الجزائر ,الجزائر :دار القصبة للنشر.

زرواتي ,ر .(2012) .تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية .بزريعة ,الجزائر :زعياش للطباعة والنشر.

زرواتي ,ر .(2007) .مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية .عين مليلة ,الجزائر :دار الهدى للطباعة والنشر.

سبعون ,س .(2012) .الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الإجتماع .(éd. 02)الجزائر العاصمة , الجزائر :دار القصبة للنشر.

صالح ,ع .(2006) .إدارة الموارد البشرية :مدخل إستراتيجي .عمان ,الأردن :عالم الكتاب الحديث.

عقيلي ,ع .و .(1996) .إدارة القوى العاملة .عمان ,أردن :زهران للنشر والتوزيع.

غربي ,ع .(2004) .تنمية الموارد البشرية .قسنطينة ,الجزائر :منشورات جامعة منتوري.

غضبان ,ف .(2015) .علم إجتماع التنمية .عمان ,الأردن :الرضوان للنشر والتوزيع.

مصطفى ,م .ك .(2013) .معجم مصطلحات الموارد البشرية .القاهرة ,مصر :مركز الخبرات المهنية للإدارة"بيمك."

مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح .(2002) .إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي .عمان ,الأردن :عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.

نوي ,س. (2017, 02 19). *Al Fadjer.org*. Consulté le 02 20, 2017, sur www.Al Fadjer.com: https://www.al-fadjer.com/ar/economie/255550.html

almaany. (2019, juillet 23). Récupéré sur almaany: www.almaany.com/ar

byte. (2017). Récupéré sur byte: www.byte.com/secialites.

Dumetrana, R. G. (2011, mars 06). *Upg-Bulletin*. Consulté le 07 05, 2017, sur www.upg-bulletin-se.ro/archive/2011-3/6 DumetranaRaduGalvaneing.pdf.05/07/2017

Half, R. (2015). *Conseil en management: le repercussission d'un maivais recretement.* Paris.

humain ressources descussion. (s.d.). Récupéré sur www.hrdescussion.com/hr58/928.html

Mihaela Dumitrana, Gabriel Radu, Mariana Elina Galaval, Garbiel Jinga. (2015). Effictive and effecient tools in human ressources management. *Acadmy of economic studes* , 01-20.